

Opinnäytetyö (AMK)

Myyntityön koulutusohjelma

MYYS12

2016

Camilla Micklin

RATSASTUSKOULU- YRITTÄJYYS KANNATTAVUUDEN NÄKÖKULMASTA

– case talli X

Camilla Micklin

RATSASTUSKOULUYRITTÄJYYS KANNATTAVUUDEN NÄKÖKULMASTA

- Case talli X

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on selvittää äskettäin toimintansa aloittaneen ratsastuskouluyrityksen kannattavuutta kustannusten, myyntiseurannan ja kilpailija-analyysin avulla. Tutkimus on tehty toimeksiantona ja se on apuväline nuorelle yrittäjälle talouden hallinnassa.

Teoriaosassa käydään läpi kannattavuuden perusteita ja kannattavuuteen vaikuttavia tekijöitä. Painopiste teoriaosassa on katetuottolaskennalla, kustannuslaskennalla, kilpailuanalyysillä ja kilpailijaseurannalla.

Tutkimusosio on tehty määrittelemällä ja arvioimalla yrityksen nykyiset ja tulevat kustannukset, sekä yrityksen myynti. Näiden perusteella on tehty katetuottolaskelma, josta selviää yrityksen tulos tämänhetkiseen myyntiin perustuen. Lisäksi tutkimuksessa on laskettu yrityksen kustannukset ja myynti, jos yritys vaihtaisi toimenkuvaansa ratsastuskoulusta täysihoitotalliksi. Tutkimusosioon kuuluu myös kilpailija-analyysi.

Tutkimuksen perusteella selvisi, että yrityksen tulos nykyisellä toimintamallilla on melko heikko, mutta yrityksessä on potentiaalia saada tulos paremmaksi muutosten avulla. Kilpailijoihin nähden asema on melko hyvä. Loppuluvussa on selvitetty muutama kehitysehdotus, jolla yrityksen asemaa voisi parantaa. Jatkotutkimusehdotuksena on tehdä tutkimus laajemmin selvittäen esimerkiksi koko Varsinais-Suomen alueen ratsastuskouluyritysten kannattavuutta ja kehitystä.

ASIASANAT:

Yrittäjyys, kannattavuus, kustannukset, hevosala, ratsastuskoulu,

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Professional sales

2016 | 35

Jukka Rantala

Camilla Micklin

RIDING SCHOOL ENTREPRENEURSHIP BY THE ASPECT OF PROFITABILITY

- Case the stable X

The aim of this thesis is to find out the profitability of the riding school which has started out just recently. This thesis has been done by commission and it is an implement for the young entrepreneur to help her to control finance of the riding school.

Theoretical part handles different ways to maintain company's profitability and factors related to it. The focus of the theoretical part is on profit margin calculation, calculation of costs and competitor analysis.

Research part has been done by determining and estimating the entrepreneur's current and coming costs and sales. The profit margin calculation is based on this information and it shows the yield with the current sales. In addition to this the study also shows the results if the entrepreneur changed the concept from the riding school to full-care boarding facility. The study also includes competitor analysis.

The result of the study shows that the company's profit is very low, but it has big potential to change the result into positive direction. Compared to the competitors, entrepreneur's position is quite good. In the last chapter there are some development ideas for the entrepreneur. Suggestion for further research is to study the subject wider, for example the profitability and development of the riding schools in the whole area of southwest Finland.

KEYWORDS:

Entrepreneurship, profitability, costs, horse industry, riding school

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 YRITYSTOIMINNAN KANNATTAVUUDEN ARVIOINTI	7
2.1 Katetuottolaskenta	7
2.1.1 Tunnusluvut katetuottolaskennassa	9
2.1.2 Katetuottohinnoittelu	10
2.2 Kustannuslaskenta	11
2.3 Kilpailija-analyysi	14
3 TUTKIMUS	17
3.1 Kustannukset	17
3.2 Yrityksen myynti	23
3.3 Yrityksen tulos	24
3.4 Kilpailijat	25
3.4.1 SWOT-analyysi	29
3.4.2 Päätelemät analyyseistä	30
4 LOPUKSI	32
4.1 Tutkimustulokset	32
4.2 Tutkimuksen arviointia	32
4.3 Kehitysehdotukset ja jatkotutkimusideat	33
LÄHTEET	35

KUVAT

Kuva 1. Katetuottolaskenta (Tieto)	8
Kuva 2. Katetuotto prosentti	9
Kuva 3. Varmuusmarginaaliprosentin laskenta	10
Kuva 4. Esimerkki hinnoittelusta (Eskola & Mäntysaari 2006, 49.)	11
Kuva 5. Toimintolaskentamalli kustannustasoiheen (Aalto University)	13
Kuva 6. Yrityksen kiinteät kulut kuukausittain	18

Kuva 7. Kiinteät kulut suhteutettuna	19
Kuva 8. Kiinteät kustannukset arvonlisäverolla	20
Kuva 9. Yrityksen muuttavat kustannukset kuukausittain	20
Kuva 10. Yrityksen muuttuvat kulut suhteutettuna	21
Kuva 11. Yrityksen kaikki kustannukset kuukausille jaettuna	21
Kuva 12. Täysihoitotallin kiinteät kustannukset kuukausittain	22
Kuva 13. Täysihoitotallin muuttuvat kustannukset kuukausittain	22
Kuva 14. Täysihoitotallin kustannukset yhteensä	22
Kuva 15. Yrityksen kuukausittainen myynti	23
Kuva 16. Täysihoitotallipaikan myynti	23
Kuva 17. Yrityksen voitto	24
Kuva 18. Täysihoitotallin katetuottolaskelma	25

TAULUKOT

Taulukko 1. SWOT-analyysi	30
---------------------------	----

1 JOHDANTO

Ratsastusharrastuksen suosio on jatkuvassa kasvussa. Suomen Ratsastajainliiton tietojen mukaan ratsastusharrastajien määrä on lähes kaksinkertaistunut viimeisen kymmenen vuoden aikana. Tällä hetkellä ratsastusta harrastaa noin 170 000 suomalaista, joista Ratsastajainliiton jäseniä on noin 50 000. Noin puolet maamme tuhannesta ratsastustallista ovat ratsastuskouluja tai harjoittavat ratsastuskoulun kaltaista toimintaa. (SRL)

Tämä opinnäytetyö tehdään toimeksiantona Aurassa toimintansa aloittaneelle X tallille. Opinnäytetyön tarkoitus on selvittää yrityksen kannattavuutta, kustannustehokkuutta ja asemaa mahdollisiin kilpailijoihin nähden.

Toiminimipohjainen yritys on aloittanut toimintansa elokuussa 2016. Tiloissa toimi myös aikaisemmin ratsastuskoulu, joten uudella yrittäjällä oli jo toimivat tilat ja osa asiakaskunnasta valmiina. Talli tarjoaa myös täysihoitopaikkoja yksityisille hevosille, mutta pääpaino on ratsastuskoulutoiminnalla. Yrittäjällä ei ole yhtään työntekijää, eikä tulevaisuudessa ole tarkoitus palkata työvoimaa, satunnaisia sijaisia lukuun ottamatta.

Yrittäjällä ei ole aikaisempaa kokemusta liiketoiminnan harjoittamisesta, mutta hänellä on pohjalla hevosalan tutkinto, johon sisältyi yrittäjyyskursseja. Lisäksi hän on aloittamassa ratsastuksenohjaajaksi valmistavaa tutkintoa. Yrittäjällä ei kuitenkaan ole käytännönkokemusta hevosalan yrittäjyydestä, joten tämän opinnäytetyön pääpaino on selvittää kustannus- ja katetuottolaskelmien avulla toiminnan kannattavuus yksinkertaisesti ja ymmärrettävästi. Tutkimus toimii myös samalla aloittelevan hevosalan yrittäjän talouden ja toiminnan suunnittelun apuvälineenä. Kilpailija-analyysissä käytetään lähteinä lähialueen ratsastuskoulujen omia kotisivuja ja mainoksia, joista selviää yritysten hinnoittelu ja toimintaperiaatteet.

Yrittäjä hoitaa yritystä muun päivätyön ohella, sillä tämän hetkinen yritystoiminta ei ole tarpeeksi tuottoisaa. Näillä näkymin hevosyrittäjyys jatkuu sivutoimisena. X tallilla on jo tällä hetkellä asiakaskuntaa riittävästi, pitämään yritystoiminnan käynnissä, mutta yrittäjän oma työnvastine jää pieneksi ja pääomaa uusiin hankintoihin ei ole. Ongelmana saattaakin olla, ovatko yrityksen tulot riittävät mahdollisiin investointeihin tulevaisuudessa ja onko tulos riittävää, jotta toiminta olisi järkevää ja palkitsevaa itse yrittäjälle.

2 YRITYSTOIMINNAN KANNATTAVUUDEN ARVIOINTI

Kannattavuus on yksi yrityksen tärkeimpiä toimintaedellytyksiä, koska se luo pohjan toiminnan jatkuvuudelle. Menestyvän yrityksen toiminnan kannalta on tärkeää arvioida ja vaikuttaa kannattavuuteen. (Tampereen ammattikorkeakoulu)

Kannattavaksi yritystoiminnan tekee se, että tulot ovat kustannuksia suuremmat. Tuotoksen suhde sen vaadittuun panokseen määrittelee tuottavuuden. Hyvä tuottavuus ei kuitenkaan takaa yrityksen kannattavuutta. Yrityksen vakavaraisuus on myös tärkeä tekijä kannattavuudessa. Vakavaraisella yrityksellä ei ole liian suurta velkaa tuotto-odotuksiin nähden ja se suoriutuu päivittäisten menojen lisäksi lainoistaan ja niihin liittyvistä maksuista. (Raatikainen 2001, 102.)

Yrityksen kannattavuutta voidaan mitata kahdella tapaa. Ensimmäinen tapa on käyttää rahamääräisiä mittareita, eli absoluuttisilla mittareilla. Näissä mittareissa tarkastellaan esimerkiksi myyntikatetta tai liikevoittoa. Absoluuttisia mittareita käyttäessä ongelmaksi voi kuitenkin muodostua se, että niiden avulla erikokoisten yritysten menestyksen vertailu on hankalaa. Toinen tapa on mitata kannattavuutta suhteellisilla mittareilla, jolloin myös vertailu on helpompaa. Tällöin tarkastellaan esimerkiksi myyntikateprosentteja ja liikevoittoprosentteja. (Järvenpää ym. 2010, 65,66.)

Tämä luku käsittelee tunnuslukuja, joiden avulla saadaan tarkasteltavaksi edellä mainittuja kannattavuuden mittareita. Lisäksi tekstissä keskitytään kustannuslaskentaan, mikä on keskeinen tekijä yrityksen kannattavuusajattelussa, sekä kilpailijaseurantaan, jolla pystytään hahmottamaan yrityksen paikkaa markkinoilla ja kannattavuutta sitä kautta.

2.1 Katetuottolaskenta

Yrityksen tuloksen selvittäminen on yksi laskentatoimen tärkeimpiä tehtäviä. Laskentamenetelmiä on kehitetty tulokseen vaikuttavien tekijöiden tarkkailua varten. Yksi tavallisimmista päätöksenteon pohjana käytetyistä menetelmistä on katetuottolaskelma, jonka perusajatus on jakaa kustannukset kiinteisiin ja muuttuviin kuluihin. Katetuottolaskentaa käytetään erityisesti kannattavuuden parantamiseen lyhyeen aikavälin päätöksenteon perustana. (Eskola & Mäntysaari 2006, 20, 36.)

Katetuottolaskennan kaavassa myyntituotoista vähennetään ensin annetut alennukset ja muut mahdolliset oikaisuerät. Näin saadaan liikevaihto, josta vähennetään muuttuvat kustannukset, joihin sisältyy esimerkiksi ostot ja muuttuvat palkat. Tästä tuloksesta muodostuu katetuotto. Katetuotosta vähennetään kiinteät kustannukset, joihin sisältyy esimerkiksi kiinteät palkat, vuokrat ja pääoman korot. Näiden vähennysten jälkeen muodostuu yrityksen tulos. Verot ja korkokustannukset voidaan laskea joko kiinteisiin kustannuksiin tai eri riville. Eri riville laskiessa saadaan ensin tulos ilman välittömiä vero- ja korkokustannuksia, tämän jälkeen nettotulos eli yrityksen voitto tai tappio. (Eskola & Mäntysaari 2006, 20.)

$$\begin{array}{l}
 \text{Myyntituotot} \\
 \text{-Muuttuvat kustannukset} \\
 \hline
 \text{=Katetuotto} \\
 \text{-Kiinteät kustannukset} \\
 \hline
 \text{=Tulos}
 \end{array}$$

Kuva 1. Katetuottolaskenta (Tieto)

Katetuottolaskennan voi tehdä myös tuotekohtaisesti. Tällöin katetuotto muodostuu tietyn tuotteen myyntihinnan ja muuttuvien kustannusten erotuksena. Yleensä tuotteen hankintamenot ovat ainoat kulut, jotka muodostavat tuotteen muuttuvat kustannukset. Hankintamenoihin lasketaan kulut mitkä muodostuvat tavaran hankinnasta aiheutuneet välittömät kustannukset, tuotteen ostohinnan lisäksi. Näitä ovat esimerkiksi tuotteen kuljetusvakuutukset ja rahdit. Myyntituoton ja hankintamenojen erotusta kutsutaan myös bruttotuotoksi. (Eskola & Mäntysaari 2006, 20, 21.)

Tuotantomäärän kasvaessa myös muuttuvat kustannukset kasvavat, kun taas kiinteät kokonaiskustannukset eivät muutu tuotantomäärän mukaan. Kun tuotannonmäärä on nolla, ei silloin ole myöskään muuttuvia kustannuksia. (Järvenpää ym. 2010, 55, 56.)

Kustannuksia joissa osa muuttuu tuotannon mukaan ja osa ei, kutsutaan puolimuuttuviksi kustannuksiksi. Näihin voidaan laskea esimerkiksi sähkökustannukset, koska osa sähkönkustannuksesta on kiinteää kuukausimaksua ja osa tulee kulutuksen mukaan.

Kiinteiden ja muuttuvien kustannusten yhteissumma muodostavat kokonaiskustannuksen. (Järvenpää ym. 2010, 55, 56.)

Katetuotto ajattelun peruseriaa-issa oletamukset ovat, että yksikköhinnat ja kiinteät kustannukset pysyvät samoina, kustannukset pystytään jakamaan kiinteisiin ja muuttuviin ja muuttuvat kustannukset muuttuvat tasasuhtaisesti myyntiin nähden. Yksittäisen tuotteen ei tarvitse kattaa kaikkia kiinteitä kustannuksia, mutta sen tulee kattaa muuttuvat kulut. Tämän vuoksi kiinteät kustannukset ovat yksi erä koko yrityksen tasolla ja yksittäiselle suoritteelle kohdistetaan vain muuttuvat kustannukset. Katetuoton tehtävä on kattaa kiinteät kustannukset ja tulos. Katetuottoajattelu soveltuu yleensä kuitenkin kannattavuuden tarkisteluun vain lyhyellä ajanjaksolla. (Eskola & Mäntysaari 2006, 21.)

2.1.1 Tunnusluvut katetuottolaskennassa

Kun halutaan tietää mikä osa yrityksen tuloista tai yksittäisen tuotteen tulosta riittää kiinteiden kustannusten ja voiton kattamiseen, lasketaan **katetuottoprosentti**. Katetuottoprosentti kertoo myös kuinka monta prosenttia tuotteen myyntihinnasta jää jäljelle, kun siitä vähennetään tuotteeseen laitettavat muuttuvat kustannukset. Yleisenä oletuksena on, että yrityksen toiminta-asteen nostaminen ei nosta katetuottoprosenttia, eli katetuottoprosentti ei ole riippuvainen yrityksen toiminta-asteesta. Korkeaa katetuottoprosenttia pidetään yleisesti merkinä yrityksen hyvästä kannattavuudesta. Katetuottoprosentti lasketaan jakamalla katetuotto myyntituotolla ja kertomalla sadalla. (Eskola & Mäntysaari 2006, 22.)

$$\text{Katetuottoprosentti} = \text{Kate} / \text{Myynti} * 100$$

Kuva 2. Katetuottoprosentti

Peruslähtökohta kannattavuussuunnitteluun on **kriittisen pisteen tunteminen**. Kriittisen pisteen ylittymisen jälkeen toiminta alkaa tuottoisaksi. Kriittisellä toiminta-asteella tarkoitetaan astetta, jolloin tuotot ovat kustannuksien kanssa yhtä suuret. Kriittinen piste lasketaan jakamalla kiinteät kustannukset katetuotto prosentilla ja kertomalla tämä tulos sadalla. (Eskola & Mäntysaari 2006, 22,24). Yksinkertaisesti selitettynä kriittisellä

pisteellä kuvataan myynnin määrää, jolloin kaikki kustannukset saadaan katettua ja yritys ei tee voittoa, eikä tappiota ja katetuotto on yhtä suuri kuin kiinteät kustannukset. (Etelä-Savon ammattiopisto)

Liikevaihdon **varmuusmarginaali** saadaan laskemalla toteutuneen liikevaihdon ja kriittisen liikevaihdon erotus. Kun varmuusmarginaali on positiivinen, se kertoo, että kuinka paljon myynti voi pienentyä, ennen kriittistä pistettä. Negatiivinen marginaali kertoo, kuinka paljon myynnin pitäisi kasvaa, jotta päästäisiin nollatulokseen. (Eskola & Mäntysaari 2006, 22,23.)

Varmuusmarginaaliprosentilla ilmoitetaan kuinka monta prosenttia varmuusmarginaali on nykyisestä myynnistä. Varmuusmarginaaliprosentti ilmoittaa prosentuaalisesti, kuinka paljon myynnin pitää kasvaa tai laskea, jotta tulos olisi kriittinen piste, eli nollatulos. (Etelä-Savon ammattiopisto)

$$\text{Varmuusmarginaali-\%} = \text{varmuusmarginaali} / \text{myynti} * 100$$

Kuva 3. Varmuusmarginaaliprosentin laskenta

2.1.2 Katetuottohinnoittelu

Yksi suurimmista yrityksen tulokseen vaikuttavista tekijöistä on hinnoittelu. Kun tuotteelle tai palvelulle määritetään hintaa, sen on katettava tuotantokustannukset, mutta siinä on otettava huomioon myös yrityksen kannattavuustavoitteen saavuttaminen. Hinnoittelussa on otettava huomioon hinnan ja menekin yhteys; menekki on pienempi korkealla hinnalla ja suurempi pienemmällä hinnalla. (Eskola & Mäntysaari 2006, 45.)

Katetuottohinnoittelussa huomioidaan vain tuotteen tai palvelun muuttuvat kustannukset. Kyseessä on yksinkertainen menetelmä, jossa muuttuviin kuluihin lisätään vain haluttu katetuotto. Useimmiten tämä lasketaan prosenttiosuutena loppuhinnasta. Vaihtelu prosenttiosuudessa on suuri vertaillen eri aloja ja tuoteryhmiä. (Eskola & Mäntysaari 2006, 48.)

Katetuottohinnoittelu edellyttää katetuottolaskennan soveltamista kustannuslaskelmissa. Hinnoittelu perustuu tuotteen hankintahinnalle tai niin sanotulle valmistusarvolle, eli

valmistuskustannuksille. Katetarve lasketaan yksinkertaisesti lisäämällä kiinteät kustannukset tavoitevoittoon. Katevaade lasketaan seuraavalla kaavalla:

$\text{muuttuvat kustannukset} / (1 - \text{katetuotto prosentti}) - \text{muuttuvat kustannukset}$

(Eskola & Mäntysaari 2006, 49.)

Hankintahinta tai valmistusarvo	
+katevaade (% myyntihinnasta tms)	
arvonlisäveroton myyntihinta	
+arvonlisävero 24 %	
arvonlisäverollinen myyntihinta	
hankintahinta	10,00
katevaade 40 % = $10 / (1 - 0,4) - 10$	6,67
myyntihinta (arvonlisäveroton)	16,67
+arvonlisävero 24 % = $0,24 * 16,67$	4,00
verollinen myyntihinta	20,67

Kuva 4. Esimerkki hinnoittelusta (Eskola & Mäntysaari 2006, 49.)

2.2 Kustannuslaskenta

Kustannuslaskentaa tarvitaan, jotta kyetään suunnittelemaan liiketoimintaa ja erittelemään yrityksen kannattavuuskehitystä tuotteiden, asiakkaiden ja toimintojen kannattavuuksien pohjalta. Kustannuslaskennalla annetaan perusta johdon päätöksenteolle tarkastelemalla kunkin vaihtoehtoisen toiminnon vaikutuksia kustannusten kautta. (Pellinen 2006, 74, 75.)

Kustannuksien pohjalta tehtyjen laskelmien perusteella yritys kykenee selvittämään toimintansa kannattavuutta, taloutta ja mahdollisesti myös tulevaa tilannetta. Tämän vuoksi on hyvin tärkeää, että kustannukset kyetään selvittämään. Kustannuslaskennassa ei kuitenkaan ole useimmiten tarvetta määrittää kuluja sentilleen. Laskentatilan-

ne määrittää mitkä kustannuserät ovat tärkeitä ja mitkä vähäpätöisempiä. Myös yritystyyppi vaikuttaa siihen millaisia laskelmia voidaan käyttää. (Eskola & Mäntysaari, 2006, 16,17.)

Kun yritys tekee päätöksiä koskien kannattavuuden ja taloudellisuuden parantamista, on hyvä kyetä erottamaan erityiset kustannuslaskennan kohteet. Tällöin ongelmaksi voi muodostua miten kohdistetaan välilliset kustannukset tai yhteis- ja yleiskustannukset. Esimerkiksi, jos yleiskustannukset jaetaan laskentakohtien kesken, vaaditaan aina jokin kohdistamistekijä. Yleensä kohdistamisperuste määrittelyssä käytetään aiheuttamisperiaatetta, muutoin voidaan sanoa, että kohdistaminen on tehty väärin. (Pellinen, 2006, 69.)

Yksi kustannuskäsitteistä on kalkulatorinen kustannuskäsite. Kalkulatorisella kustannuksella tarkoitetaan kulutettujen voimavarojen rahamääräistä mittaustulosta. Määritelmä vaatii siis rahamääräistä mittaamista, jotka liittyvät voimavaroihin, jotka on käytetty tiettyyn tarkoitukseen. Keskeisenä ajatuksena tässä kustannuskäsitteessä on rahan arvon mittaaminen. (Pellinen, 2006, 70.)

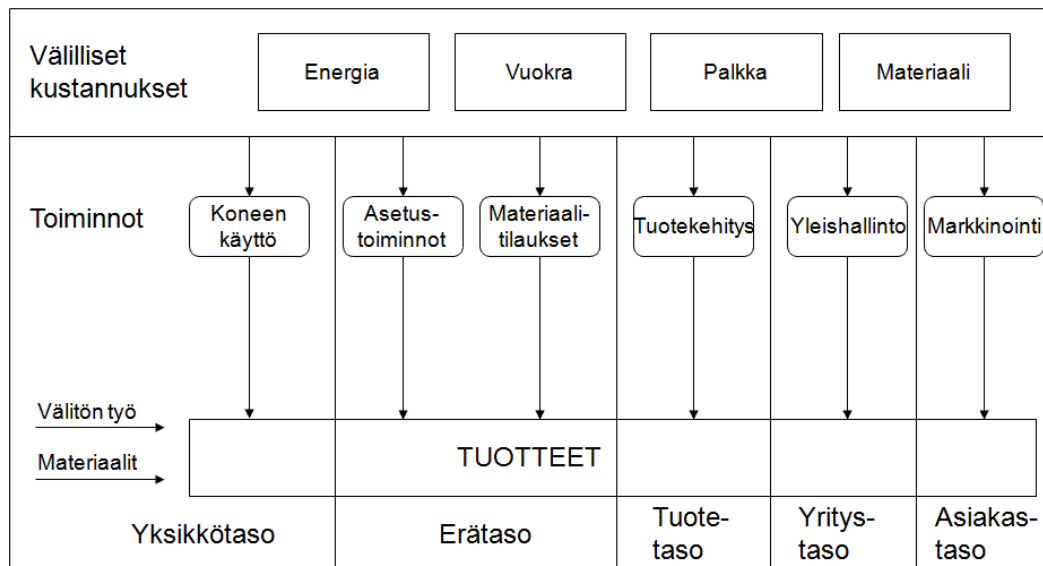
Vaihtoehtoiskustannusten menetelmä on yksi yksinkertaisemmista tunnetuista menetelmistä. Menetelmässä mitataan suorien kustannusten sijaan vaihtoehtoiskustannuksia ja keskitytään menetettyyn hyötyyn. Esimerkiksi yritys voi laskea mahdollisen vuokratuoton omistamastaan toimistotilasta, toimistotilan tämän hetkisten kulujen sijasta. Tällöin kustannus on menetetty vuokratuotto. Kustannuksen määrittää siis mahdollinen hyöty, eli tässä tilanteessa toimistotilan vuokratuotto, mikä voitaisiin saada käyttämällä tilaa toiseen tarkoitukseen kuin nykyisin. (Työtehoseura)

Kun pohditaan mitä laskentamenetelmiä kustannuslaskennassa tulisi käyttää, on mietittävä kustannushyötynäkökulmia. Esimerkiksi jokin erittäin informatiivinen laskentamenetelmä saattaa aiheuttaa paljon kustannuksia, kun taas toisen menetelmän avulla informaatio on rajallinen, mutta sen käyttö on helppoa ja kustannustehokasta. Myös esimerkiksi yrityksen koko, kilpailuympäristö ja toimiala vaikuttavat laskentamenetelmän valintaan. (Järvenpää ym. 2010, 101, 102.)

Kustannuslaskennan kaksi perustehtävää on valmistuskustannusten jaottelu myytyjen tuotteiden kustannuksiksi ja valmistevarastoarvoksi yrityksen tuloksen laskentaa varten ja tiedon tuottaminen yrityksen toiminnan kannattavuuteen liittyvää päätöksentekoa varten. Näiden tehtävien vuoksi tarvitaan laskentajärjestelmä, joka kohdistaa kustannukset laskentakohteille. (Pellinen, 2006, 83.)

Keskeinen lähtökohta kustannuslaskennassa on erotella kustannukset välittömiin ja välillisiin kuluihin. Välittömiin kustannuksiin sisältyvät suoraan tuotannon määrästä riippuvat kulut, kuten materiaalit ja työ, mitkä on käytetty tuotteen valmistukseen. Välillisiin kuluihin lasketaan kulut, jotka aiheutuvat alkeistuotannontekijöistä, mutta ei suoraan jostain tietystä tuotteesta tai sen valmistuksista. Välillisiä kustannuksia voi olla esimerkiksi tilan vuokra ja käytettävät koneet. (Pellinen, 2006, 83.)

Välillisiä ja välittömiä kustannuksia käsitellään laskennassa eri tavoin, sillä toisin kuin välittömiä kustannuksia, välillisiä kustannuksia ei voi kohdistaa suoraan yksittäiselle tuotteelle, koska ne ovat tuotteiden yhteisiä kuluja. (Pellinen, 2006, 84.) Alla oleva kuva hahmottaa välillisten ja välittömien kustannusten jakoa.



Kuva 5. Toimintolaskentamalli kustannustasoiheen (Aalto University)

Vaikka välittömät ja muuttuvat kustannukset vaikuttavat käsitteinä samanlaisilta, ne eivät tarkoita samaa asiaa. Myös välilliset ja kiinteät kustannukset on erotettava käsitteinä toisistaan. Jako välittömiin ja välillisiin kustannuksiin tehdään aina aiheuttamisperiaatteen mukaan, kun taas kiinteät ja muuttuvat kustannukset jaetaan niiden volyymi-riippuvuuden mukaan. (Järvenpää ym. 2010, 60,61.) Alla oleva taulukko kuvaa muuttuvien ja välittömien sekä kiinteiden ja välillisten kustannusten eroja.

	Muuttuvat kustannukset	Kiinteät kustannukset
Välittömät kustannukset	Yhden tuotteen sisäänosto-kustannukset Provisiopalkkaisen myyjän palkkakustannukset	Kuukausipalkkaisen myyjän palkkakustannukset
Välilliset kustannukset	Myymälän energia-kustannukset	Ketjun markkinointi-kustannukset Tietojärjestelmäkustannukset

(Järvenpää ym. 2010, 61)

Kustannuslaskennan voi järjestää joko yhtenäisjärjestelmänä tai useampana rinnakkaisjärjestelmänä. Yhtenäisjärjestelmässä kustannuslaskennalla saadaan tietoa, sekä tuloslaskentaan, että päätöksen tekoon, se kuitenkin voi palvella huonosti päätöksenteon erityistarpeita. Tämän voi ratkaista päätöksentekotarpeista lähtevällä rinnakkaisjärjestelmällä tai järjestelmällä yhtenäisjärjestelmästä saatuja tietoja uudelleen ja hankkimalla tietoa lisää erillislaskelmiin. (Pellinen, 2006, 84.)

Rinnakkaisjärjestelmiä voi periaatteessa olla niin paljon kuin tarve vaatii, mutta monen järjestelmän ylläpito saattaa olla kallista ja hyödytöntä pidemmän päälle. Rinnakkaisjärjestelmillä kyetään seuraamaan eri toimintojen kustannuksia hyvin yksityiskohtaisesti. (Pellinen, 2006, 84.)

Kuten Laitinen (2007, 16, 17) sanoo kirjassaan, kustannuslaskentajärjestelmä on keskeisin laskentajärjestelmä, jonka tehtävänä on rekisteröidä tuotannontekijöiden käyttö sekä määrällisesti, että rahamittaisesti ja muuttaa tämä tieto sopiviksi yhdistelmiksi yrityksen päätöksentekoa varten. Järjestelmän tiedon perusteella kyetään hallitsemaan tuotantotekijöiden käyttöä pitkällä aikavälillä. Kustannus määritelläänkin tuotannontekijöiden rahassa mitatuksi käytöksi ja tämän vuoksi kustannuslaskelman tehtävänä on mitata ja rekisteröidä tuotannontekijöiden käyttö ja muuttaa se rahamittaiseksi.

2.3 Kilpailija-analyysi

Kilpailija-analyysillä tarkoitetaan prosessia, joka kerää, tallentaa ja analysoi tietoa yrityksen nykyisistä ja mahdollisista kilpailijoista. Kilpailijatietoa pidetään strategisesti hyvin tärkeänä. Tietoa voidaan käyttää nykyisen ja tulevan kilpailun arvioimiseen sekä kilpailijoiden toimenpiteiden ennakkointiin. Kilpailija-analyysillä saadaan tietoa kilpailijoi-

den määrästä ja rakenteesta, sekä niiden heikkouksista, vahvuuksista, taloudellisesta tilanteesta ja tuotteista. Analyysillä voidaan myös tuottaa tietoa asiakkaiden mielikuvista liittyen yrityksen ja kilpailijoiden tuotteisiin ja niiden hintoihin. Kilpailija-analyysillä mahdollistetaan tehokas asemointi kilpailijoiden suhteen markkinoinnin strategisen suunnittelun perustaksi. (Laitinen 2007, 301.)

Kilpailutilannetta pohditaan joka vuosi liiketoiminta- ja markkinasuunnitelmissa. Omia vahvuuksia ja heikkouksia voi verrata kilpailijoihin SWOT-analyysin avulla, joka sisältyy usein näihin suunnitelmiin. Kilpailija-analyysi on myös yksi osa toimintasuunnitelmaa, kun ollaan aloittamassa kokonaan uutta yritystä. (Lotti 2001, s.61.)

Lotin (2001, 16) kirjan mukaan keskeisiä kilpailijoita koskevia tietoja ovat taloudelliset tunnusluvut, tiedot strategiasta, tavoitteista ja toimintatavoista, tuotteita, palveluja ja brändiä koskevat tiedot, tiedot asiakkaista, alueellisesta kattavuudesta, johdosta, organisaatiosta ja toimenpiteet myynnissä, mainonnassa ja tiedottamisessa, sekä tiedot tuotekehityksestä ja hinta- ja laatu politiikasta.

Systemaattisella kilpailijaseurannalla tarkoitetaan usein monivaiheista prosessia. Nämä prosessin vaiheet ja kysymykset on lueteltu Anneli Pirttilän (2000, 18) kirjassa seuraavasti: **tiedontarpeen määrittäminen**, eli mitä tietoa tarvitaan kilpailijoista, **raakatiedon systemaattinen hankinta**, eli miten tiedot saadaan hankittua mahdollisimman tehokkaasti, **tiedon seulonta ja valikoiminen**, eli miten saadusta tiedosta saadaan eroteltua merkityksellinen ja oleellinen tieto, **tiedon analysointi**, eli mikä tieto on luotettavaa ja mitä siitä päätellään, **johtopäätösten tekeminen**, eli mitä tämä merkitsee omalle yritykselle, **tiedon jakaminen päätöksentekijöille**, eli miten tieto saadaan jaetua heille, jotka voivat sitä käyttää yrityksen toiminnan kehittämiseen ja tuloksen parantamiseen, **tiedontarpeen uudelleen määrittäminen**, eli ovatko tarpeet muuttuneet vai tulisiko ne määritellä toisella tapaa uuden tiedon perusteella.

Kilpailuanalyysiä tehdessä saattaa olla haasteellista rajata analysoinnin kohde, koska analysoinnin kohteita on useita ja lopulta koko makroympäristö on analysoitava. Yksi tapa tehdä kilpailija-analyysiä on suorittaa peruskartoitus. Peruskartoituksessa kilpailijat jaetaan neljään ryhmään; ydinkilpailijat, marginaalikirpailijat, tarvekilpailijat potentiaaliset kilpailijat. Nykyiset kilpailijat, jotka vastaavat omaa yritystä tuotteilla, palveluilla ja toimintatavoilla jaetaan ydinkilpailijoihin ja marginaalikirpailijoihin. Jako tehdään, koska useimmiten kilpailijoita on paljon ja kaikki eivät ole yhtä merkittäviä. Tarvekilpailijoilla tarkoitetaan kilpailijoita, joilla on eri tuotteet ja palvelut, mutta he kuitenkin vastaavat

samojen asiakkaiden tarpeisiin. Potentiaaliset kilpailijat ovat mahdollisia tulevaisuuden toimijoita. Peruskartoitus voidaan tehdä esimerkiksi selvittämällä edellä mainitun neljän ryhmän liikevaihto, kannattavuus, markkinaosuus ja se miksi asiakkaat ostavat heiltä ja mitä heiltä voisi oppia. (Kamensky 2014, 156-158.)

Kilpailijatuntemuksen syventämiseksi on hyvä analysoida tärkeimpien kilpailijoiden arvoketjuja ja verkostoja ja vastaavasti analysoida tarkemmin myös potentiaalisia kilpailijoita ja tarvekilpailijoita, koska ne poikkeavat useasti toimialan tavanomaisesta arvoketjusta ja niistä voi oppia uusia ajatuksia oman toiminnan kehittämiseen. Myös kilpailijoiden kustannusten selvittäminen on vaikeudestaan huolimatta tärkeää. Kustannusanalyysin suorittaminen on merkittävää etenkin, jos liiketoimintaan kohdistuu paljon hinta- ja kustannustehokkuuskilpailua. (Kamensky, 2014, 158.)

Kilpailijatiedon kerääminen on entistä tärkeämpää, jos markkinat ovat vakiintuneita tai laskevia, sillä kasvavilla markkinoilla on enemmän jaettavaa kilpailijoiden kesken (Lotti 2001, 62.)

3 TUTKIMUS

Tämän tutkimusosan tarkoitus on selvittää teoriaosassa läpikäytyjen työkalujen avulla ratsastuskoulu talli X:n kannattavuutta. Tutkimuksen pääpaino on yrityksen kustannuksissa, myynnissä ja kilpailija-analyysissä. Tutkimuksessa on otettu huomioon yrityksen toiminta nykyisillä resursseilla, toiminta-asteella ja toimenkuvassa. On siis otettava huomioon, että toiminnan kehittämisellä voi olla suuri vaikutus yrityksen kannattavuuteen pidemmällä tähtäimellä, vaikka tällä hetkellä kannattavuus olisi heikko.

Vertailun vuoksi laskelmat on tehty myös täysihoitotallin näkökulmasta, eli kuinka kannattavaa toiminto olisi, jos yrittäjä vaihtaisi yrityksen toimenkuvaa kokonaan täysihoitotallipaikkojen vuokraamiseen.

3.1 Kustannukset

Ensimmäinen vaihe kannattavuuslaskelmissa oli määrittää ja laskea yrityksen kustannukset. Jako on tehty suoraan muuttuvien ja kiinteiden kustannusten välille katetuotto-laskentaa varten. Koska yritys on ollut toiminnassa vasta muutaman kuukauden, oli tulevien kustannusten hahmottaminen paikoitellen hankalaa. Tavoitteena oli saada kustannuslaskennat vastaamaan realistisia lukemia, mutta osa kustannuksista, kuten eläinlääkärikulut ja hevosten varusteet on laskettu käyttämällä omaa kokemukseen perustuvaa arviota. Kustannukset on jaettu kuukausille ja jokainen laskelma esittää yhden kuukauden kustannuksia.

Suurin osa talli X:n kustannuksista on jaoteltu **kiinteisiin kustannuksiin**. Koska yritys tuottaa pääasiassa palvelua, eikä valmista tuotteita, ovat kulut suurimmilta osin muuttumattomia. Kulut siis pysyvät pienellä aikavälillä lähes samana vaikka asiakasmäärä hieman vaihtelisi. Voidaan kuitenkin ajatella, että pidemmällä aikavälillä asiakasmäärällä on vaikutusta kuluihin, jotka on nyt laskettu kiinteisiin kustannuksiin. Esimerkiksi kasvava asiakasmäärä vaikuttaa hevosp määrään ja hevosten hankintahinnat on laskettuna kiinteissä kustannuksissa kalustoon. Oletuksena on kuitenkin hevosp määrän ja asiakaskunnan pysyminen suurin piirtein samana.

Alla olevaan taulukkoon on laskettu kiinteät kustannukset ilman arvonlisäveroa jaettuna yhdelle kuulle.

Heinä	150
Lisärehut	133,06
Vesi	17,74
Sähkö	27,42
Kuivikkeet	64,52
Vuokra	800,00
Kengitys	290,32
Vakuutukset	72,58
Eläinlääkäri (pakolliset)	37,90
Kalusto	221,77
Muut ostot (pienavara)	8,06
	1823,39

Kuva 6. Yrityksen kiinteät kulut kuukausittain

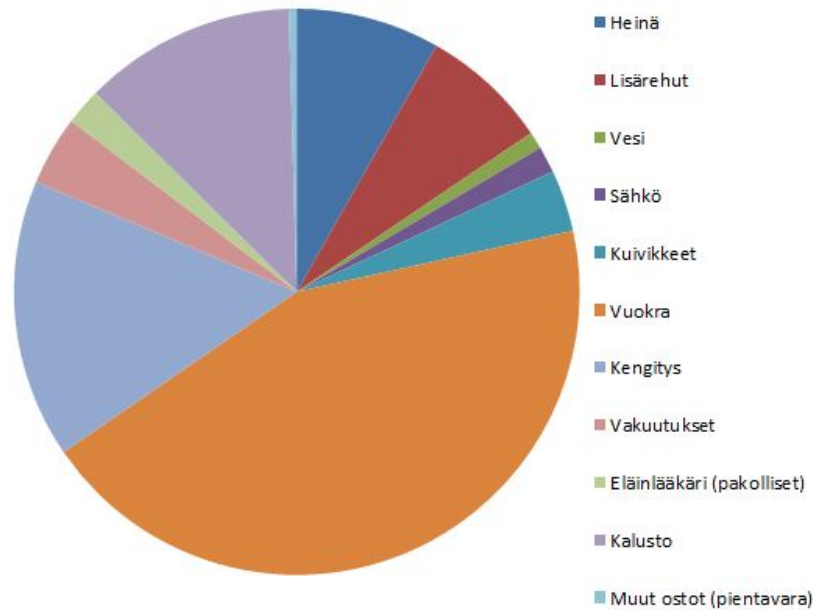
Heinää hevosten ruokintaan kuluu noin kaksi tuhatta kiloa kuukaudessa. Normaalisti heinän kilohinta on 0,30 euroa, jolloin yleisellä kilohinnalla heinään kuluisi noin 600 euroa kuukaudessa yrityksen hevosmäärällä. Yrittäjä saa kuitenkin heinät edullisemmin kuin normaalilla markkinahinnalla ja tämä laskee kuluja huomattavasti. Suurin osa tuntihevosta syö heinän lisäksi pelkästään kivennäistä ja esimerkiksi kalanmaksaöljyä, mutta muutama hevonen vaatii enemmän lisärehuja ja tämä nostaa kuluja yli sadalla eurolla kuussa.

Vesi- ja sähkökulut ovat yrityksessä maltilliset. Veden kulutus nousee kesäisin, kun taas sähkön kulutus laskee. Sähkökulut ovat minimaaliset kesäkauden, sillä sähköä käytetään pääasiassa tallin ja kentän valaisuun ja kesällä tämä on lähes tarpeetonta.

Myös kuivike- ja kengityskulut vaihtelevat kauden mukaan. Kuivikkeen kulutus nousee syksyn myötä, kun taas kesällä hevoset ovat vuorokauden ympäri ulkona, jolloin kuivikkeen kulutus on lähes nollassa. Hevosten kengitys on yrityksen toiseksi suurin kustannus ja kengityksen hinta nousee talvisin talvikengityksen myötä.

Pakollisiin eläinlääkärikuluihin on laskettuna rokotukset ja hampaiden raspaukset, jotka on suoritettava myös terveille hevosille. Eläinlääkärin kulut saattavat siis yllättäen nousta jo yhden vaikeamman vamman tai sairauden vuoksi.

Kalustokuluihin on laskettu isoimmat hankinnat, kuten itse hevoset, aidat, estekalusto ja tarvittavat isommat korjaukset. Muihin ostoihin lasketaan tarvittavat tavarat kuten heinäverkot, harjat, loimet ja ruokinta-astiat.



Kuva 7. Kiinteät kulut suhteutettuna

Vuokra on yrityksen suurin kuluerä, eikä siitä pysty tinkimään. Loput kulut pyritään pitämään kohtuullisena, mutta koska kyse on yritystoiminnasta mitä tuotetaan elävillä eläimillä, kuluista tinkiminen voi johtaa suurempiin kustannuksiin esimerkiksi eläinlääkärin palkkioiden muodossa. Yrittäjä voi pyrkiä alhaisempiin kustannuksiin lähinnä säästämällä sähkössä ja ostamalla tarvittavat pienavarat ja varusteet käytettyinä. Kulut ovat myös riippuvaisia siitä minkälaisia hevosia talli käyttää. Edullisimmaksi tulee eläin, joka pärjää ympärivuoden ilman kenkiä, ei tarvitse lisärehuja ja sitä voi käyttää tunti-toiminnassa kaiken ikäisillä ja tasoilla asiakkaila ja on täten myös tuottava. Osa tämän hetkistä hevosista tekevät ratsastustunteja vain yksi tai kaksi viikosta, mutta vievät kuitenkin enemmän resursseja kuin loput hevoset.

Kiinteät kustannukset		Verot	Verollinen
Heinä	150	36	186
Lisärehut	133,06	31,94	165
Vesi	17,74	4,26	22
Sähkö	27,42	6,58	34
Kuivikkeet	64,52	15,48	80
Vuokra	800,00	0,00	800
Kengitys	290,32	69,68	360
Vakuutukset	72,58	17,42	90
Eläinlääkäri (pakolliset)	37,90	9,10	47
Kalusto	221,77	53,23	275
Muut ostot (pientavara)	8,06	1,94	10
	1823,39	245,61	2069

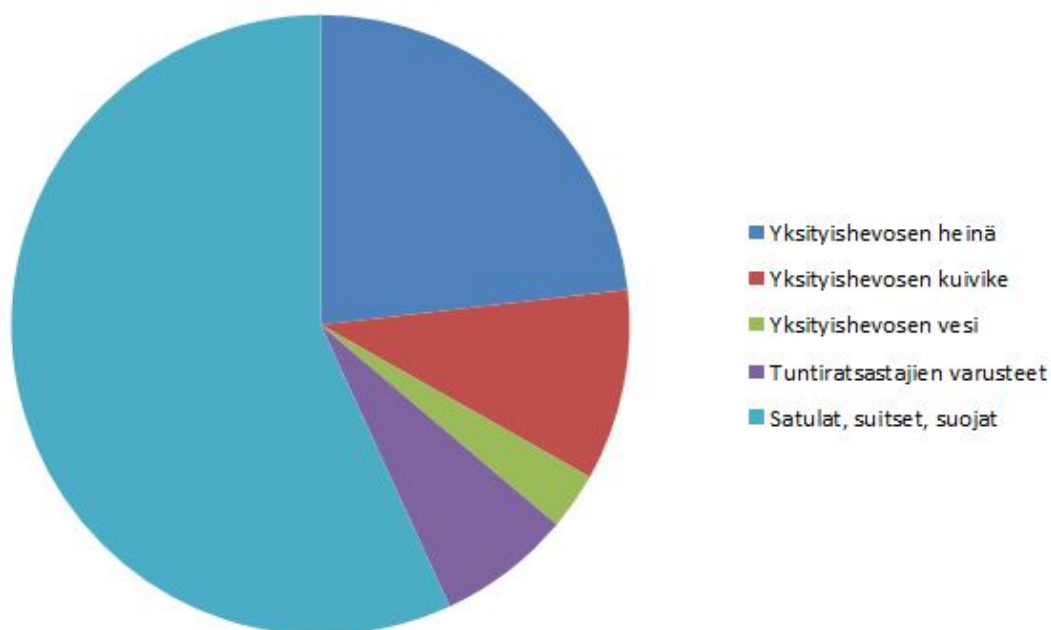
Kuva 8. Kiinteät kustannukset arvonlisäverolla

Muuttuvat kustannukset muodostuvat täyshoitotallipaikka-asiakkaan hevosen juoksevista kuluista ja tarvikkeista, jotka kuluvat tuntikäytössä. Yrityksen muuttuvat kustannukset ovat hyvin pieni osa yrityksen kokonaiskustannuksista. Prosenttimääräisesti muuttuvien kustannusten osuus on vain noin neljä prosenttia kaikista kustannuksista.

Muuttuvat kustannukset		Verot	Verollinen
Yksityishevosen heinä	18,75	42	23,25
Yksityishevosen kuivike	8,06	1,94	10
Yksityishevosen vesi	2,42	0,58	3
Tuntiratsastajien varusteet	5,65	1,35	7
Satulat, suitset, suojat	45,97	11,03	57
	80,85	56,90	100,25

Kuva 9. Yrityksen muuttavat kustannukset kuukausittain

Täysihoitopaikkahevosen kulut ovat huomattavasti pienemmät verrattuna yrittäjän omiin hevosiin, sillä asiakkaan vastuulla on kaikki heinän, kuivikkeen ja veden ulkopuolelle jäävät kulut. Yksityishevosen osuus kuluista on vain noin kolmekymmentä euroa kuukaudessa. Lisäksi yrittäjän työmäärä asiakkaan hevosen kohdalla on paljon pienempi.



Kuva 10. Yrityksen muuttuvat kulut suhteutettuna

Hevosten varusteet on suurin kuluerä, sillä esimerkiksi satulat ovat hyvin kalliita ja jatkuvan käytön myötä niiden vaihtoon, muokkauksiin ja toppauksiin menee huomattavasti rahaa. Sopivista ja hyväkuntoisista varusteista ei kuitenkaan pystytä tinkimään hevosten hyvinvoinnin ja ratsastajien turvallisuuden vuoksi.

Lopulliset kustannukset yrityksessä ovat noin kaksituhatta euroa kuukaudessa. Kustannuksissa on pyritty huomioimaan vuodenaikojen vaihteluiden tuomat muutokset ja olemassa olevien tuntiratsujen erityistarpeet, kuten erilainen ruokinta ja kengityskulut.

Kaikki kustannukset yhteensä ilman arvonlisäveroa	1 904,23 €
Arvonlisävero yhteensä	302,52 €
Kustannusten arvonlisäverollinen summa yhteensä	2 169,25 €

Kuva 11. Yrityksen kaikki kustannukset kuukausille jaettuna

Kustannusten vaihteluun vaikuttaa myös yllättävät menot, kuten hevosten sairastelut ja muuttuvat erityistarpeet. Näitä on kuitenkin vaikea arvioida ja ennakoida, joten laskelmissa on otettu huomioon vain pakolliset, todelliset kulut.

Koska tavoitteena on selvittää yrityksen kannattavuutta ja miten yritys pääsisi parhaimpaan tulokseen, oli laskettava kuinka paljon kustannukset laskisivat, **jos yritys siirtyisi myymään vain täysihoitotallipaikkoja**. Kustannukset ovat laskettu sen mukaan, että tällä hetkellä tuntihevosten käytössä olevat tallipaikat olisivatkin yksityisten täysihoitotallipaikka-asiakkaiden käytössä

Kiinteä kustannus	Veroton kustannus	Verot	Verollinen kustannus
Vuokra	800	0	800
Sähkö	27,47	6,58	34
Vakuutus	241,94	58,06	300
Kalusto ja pientavara	100,81	24,19	125
Yhteensä	1 170,21 €	88,84 €	1 259,00 €

Kuva 12. Täysihoitotallin kiinteät kustannukset kuukausittain

Kiinteiden kustannusten muutokset näkyvät lähinnä hankinnoissa, joihin lasketaan esimerkiksi työvälineet, aitaravikkeet ja kentän kalusto. Koska tuntiratsuihin kohdistuvat kustannukset poistuvat, hankinnat pienenevät. Sähkön kulutuksen voidaan olettaa säilyvän samana.

Muuttuva kustannus	Veroton kustannus	Vero	Verollinen kustannus
Heinä	168,75	40,5	209,25
Vesi	21,77	5,23	27
Kuivike	72,58	17,42	90
Yhteensä	263,10	63,15	326,25

Kuva 13. Täysihoitotallin muuttuvat kustannukset kuukausittain

Heinä- vesi-, ja kuivikekustannukset muuttuvat asiakasmäärän mukaan. Suurin kustannuserä muuttuvissa kustannuksissa on heinä.

Kustannukset yhteensä ilman arvonlisäveroa	1 433,32 €
Arvonlisävero	151,98 €
Kustannukset yhteensä arvonlisäverollisina	1 585,30 €

Kuva 14. Täysihoitotallin kustannukset yhteensä

Täysihoitotallin kustannukset olisivat laskelmien mukaan kuukausittain noin viisisataa euroa pienemmät kuin nykyisessä ratsastuskoulutoiminnassa. Työmäärä pienentyisi muutamalla tunnilla päivittäin, koska aikaa ei menisi ratsastuskoulutuntien pitoon, eikä omien hevosten huoltotoimenpiteisiin. Pelkkä kustannusten alhaisuus ei kuitenkaan ole ratkaisevassa asemassa yrityksen kannattavuuden arvioimisessa, vaan lopputuloksen määrittää kustannusten ja myynnin suhde.

3.2 Yrityksen myynti

Talli X myy ratsastustunteja noin 104 kappaletta kuukaudessa. Noin puolet asiakkaista on ostanut kymmenenkerrankortin, jonka hinta on 190 euroa, jolloin yhden ratsastustunnin hinnaksi tulee 19 euroa. Noin puolet asiakkaista maksaa täyttä 20 euron ratsastustuntihintaa. Täysihoitotallipaikka-asiakkaita on yksi kappale, hänelle on eritelty täysihoitomaksu ja ratsastusalueidenkäyttömaksu.

	Myynti sisältäen verot	Vero	Myynti ilman veroa
Ratsastustunnit kertamaksulla	1040	94,55	945,45
Ratsastustunnit kymmenenkerran kortilla	988	89,82	898,18
Täysihoitopaikka	230	44,52	185,48
Täysihoitopaikan ratsastusalueet	100	9,09	90,91
Yhteensä	2 358,00 €	237,97 €	2 120,03 €

Kuva 15. Yrityksen kuukausittainen myynti

Myynti kuukausittain on yhteensä 2120,03 euroa 104 ratsastustunnin myynnillä. Ratsastusalueiden ja ratsastustuntien verotus on vain kymmenen prosenttia. Täysihoidosta maksetaan täyttä kahdenkymmenenneljän prosentin arvonlisäveroa.

Koska tarkoitus on selvittää miten yrityksestä saisi kannattavamman, oli laskettava myös myynnin määrä, jos tilaa käyttäisi pelkästään täysihoitotallipaikkojen myymiseen.

	Myynti verolla	Verot	Myynti ilman veroja
Täysihoito	2070	400,65	1669,35
Ratsastusalueet	990	90	900
Yhteensä	3 060,00 €	490,65 €	2 569,35 €

Kuva 16. Täysihoitotallipaikan myynti

Kuukausittainen myynti yhdeksällä asiakkaalla on 2569,35 euroa. Myynti on tällöin noin 25 prosenttia korkeampi kuin ratsastuskoulutoiminnalla. Jos yrityksen tiloista otettaisiin koko potentiaali käyttöön, olisi myynti ennen verojen vähentämistä 3630 euroa kuussa.

3.3 Yrityksen tulos

Selvitin katetuottolaskelmalla talli X:n kuukausittaisen tuloksen. Tulos on 215,79 euroa kuukaudessa voittoa. Kustannusten veromäärä on yhteensä noin kuusikymmentä euroa suurempi kuin yrityksen myynnin.

Myynti	2120,03
Muuttuvat kustannukset	80,85
Katetuotto	2039,18
Kiinteät kustannukset	1823,39
Voitto	215,79

Kuva 17. Yrityksen voitto

Ottaen huomioon, että kustannuksissa on huomioitu vain pakolliset menot esimerkiksi kengityksessä ja eläinlääkärinkuluissa, on tulos melko heikko. Katetuottoprosentti on hyvä, 96 prosenttia. Normaalisti korkeaa katetuottoprosenttia pidetään yrityksen hyvän kannattavuuden merkinä.

Kriittinen piste yrityksen myynnissä on 1899,37 euroa. Kriittisen pisteen myyntiin vaaditaan yhden täysihoitopaikka-asiakkaan lisäksi noin 80 ratsastustuntia kuukaudessa. Varmuusmarginaali on 220,66 euroa. Varmuusmarginaaliprosentti on 10,4 prosenttia.

Koska olin aikaisemmin laskenut kustannukset ja myyntituoton täysihoitotallin näkökulmasta, oli järkevää laskea yrityksen mahdollinen tulos, jos yritys toimisi vain täysihoitotallina. Tällöin voitto olisi 1136,04 euroa.

Myynti	2569,35
Muuttuvat kustannukset	263,1
Katetuotto	2306,25
Kiintät kustannukset	1170,21
Voitto	1136,04

Kuva 18. Täysihoitotallin katetuottolaskelma

Voidaan siis sanoa, että yrityksen mahdollinen tulos on parempi kuin yrityksen nykyinen toteutunut tulos. Pienempien kustannusten ansiosta tulos täysihoitotallissa voisi olla viisinkertainen verrattuna nykyiseen.

3.4 Kilpailijat

Selvitin kilpailijoita koskevat tiedot tutkimalla kilpailijoiden omia kotisivuja ja Facebook-sivuja, sekä kysymällä lisätietoja suoraan puhelinsoitoilla. Keskityin hakemaan tietoa lähinnä niistä yrityksistä, jotka harjoittavat pääasiassa ratsastuskoulutoimintaa ja sijaitsevat kohtuullisen matkan päässä Auran keskustan alueelta. Otin tarkasteluun myös yhden yrityksen, joka harjoittaa toimintaansa pelkästään tarjoamalla täysihoitotallipaikkoja yksityisille hevosille, koska toimeksiantajalla on ajatuksena saada asiakkaita vielä muutama hevosenomistaja, jotta koko talli tulisi käyttöön.

Tarkoituksena oli selvittää mitä kilpailijat tekevät eri tavalla ja mitä heiltä voi oppia. Mihin toimeksiantajan kannattaa panostaa ja mikä on toimeksiantajan etu kilpailijoihin verrattuna. Tieto kilpailijoiden hinnoittelusta on myös erittäin tärkeää, koska saman palvelun tarjoaminen edullisemmalla hinnalla vaikuttaa asiakasmäärään.

Kilpailija A on ratsastuskoulu, joka sijaitsee alle kymmenen kilometrin päässä Auran keskustasta, Vanhan Tampereentien ja Valtatie 9:sän välissä, joten kulkeminen tallille on helppoa. Tallin toimintaan sisältyy monenlaisia palveluja; ratsastuskoulutuntien lisäksi tallilla järjestetään esimerkiksi hevosvuokrausta, tallipäiviä lapsille ruokailuineen, sosiaalipedagogista hevostoimintaa ja erilaisia kursseja ja leirejä. Lisäksi tallilla on satunnaisesti vapaana täysihoito- ja pihattopaikkoja yksityisille hevosille. Talli X:n verrattuna toiminta on siis hyvin laajaa. Luokittelen Kilpailija A:n ydinkilpailijaksi, koska se toimii samalla alueella kuin talli X ja tarjoaa pääasiassa ratsastustunteja, joten se on yksi vaihtoehto talli X:n asiakkaille.

Kilpailija A:n ratsastuskoulutuntien hinnat ovat yksityistunneissa ja pienryhmätunneissa huomattavasti korkeammat kuin talli X:llä. Normaali ratsastustunti maksaa kuitenkin vain muutaman euron enemmän kuin talli X:llä. Pienryhmätunneiksi kilpailija luokittelee tunnit, joissa on kaksi tai kolme osallistujaa. Ryhmätunneilla osallistujia on neljästä kuuteen henkilöön. Talli X:n tunneilla osallistujia on aina alle kuusi kappaletta, useimmiten kahdesta neljään. Voidaan siis sanoa, että kilpailija A:n tuotto on yhdestä ratsastustunnista selvästi korkeampi kuin talli X:llä. Kilpailija tarjoaa myös pidempiä maastoratsastustunteja, joiden hinnat ovat korkeampia kuin normaaleiden ratsastustuntien.

Kilpailija A:n täysihoitotallipaikkojen hinnat ovat kiinteät, mutta perushinnan päälle tulee erillinen rehumaksu. Tallin nettisivujen mukaan hinnat vaihtelevat kokonaisuudessaan 280 euron ja 360 euron välillä. Hinnat ovat tallipaikoissa kohtuulliset ja keskimääräiset tarkastellessa Turun ympäryskuntien tallipaikkojen hinnastoja, eivätkä ne juurikaan poikkea talli X:n hinnoista, mutta erillisen rehumaksun sisällyttäminen hintaan on erikoista.

Kilpailija A mainostaa kotisivuillaan uutta harrastuspakettia, jonka avulla asiakas kykenee harrastamaan enemmän, mutta hinnat pysyvät kohtuullisena. Normaaliin harrastuspakettiin sisältyy neljä hevosvuokrauskertaa ja neljä ratsastustuntia kuukaudessa 120 euron hintaan. Tällöin yhden ratsastuskerran hinnaksi tulee vain 15 euroa, mikä on todella edullista asiakkaalle.

Hevosien vuokraus asiakkaan käyttöön ei ole kovin yleistä isoimmilla ratsastuskouluilla, mutta se voi olla hyvä palvelukeino, sillä vuokraus ei vie työtunteja yrittäjältä samaan tapaan kuin ratsastuskoulutuntien pito, joten se on yrittäjälle helpompaa. Talli X:n tapauksessa ei kuitenkaan ole kannattavaa ottaa käyttöön Kilpailija A:n tyylistä harrastuspakettia, koska X:n hevosmäärä on liian pieni palvelun ylläpitämiseksi. Tällä hetkellä talli X:llä käy vain satunnaisesti hevosvuokraajia, kun hevosia ei käytetä ratsastustunneilla. Vuokraajien määrää voisi yrittää lisätä.

Yksi Kilpailija A:n etu on se, että AuranSeudun Hevosharrastajien jäsenet saavat ratsastustunneista 10 prosentin alennuksen. Ratsastuskoululla ei kuitenkaan ole Suomen Ratsastajainliiton hyväksyntää, kuten ei ole talli X:lläkään.

Luokittelen ydinkilpailijaksi myös **Kilpailija B**:n. Kilpailija B tarjoaa ainoastaan täysihoitotallipaikkoja yksityisille hevosomistajille, eikä harjoita ratsastuskoulutoimintaa. Yritys toimii lyhyen ajomatkan päässä Auran keskustasta. Turun keskustasta päin tullessa matka on lähes viisikymmentä kilometriä, joten sijainti on huonompi kuin talli X:llä.

Kilpailija B:n kotisivuilla kerrotaan, että tallin toiminnan painopiste on hevosten hyvinvoinnilla, josta huolehditaan hevosten pitkällä ulkoiluajoilla ja ruokkimalla ne useaan otteeseen päivän aikana. Periaate on siis samankaltainen kuin talli X:llä, joka käyttää slow feeding -ruokintaa ja hevoset ovat sisällä vain noin kahdeksan tuntia vuorokaudesta. Useimmilla yritysmuotoisilla talleilla ruokinta suoritetaan vain kolme kertaa päivässä ja hevoset ulkoilevat vain noin 10 tuntia vuorokaudesta.

Kilpailija B:n etu on siistimmät, uudemmat ja isommat tilat. Kotisivuilla korostetaan tilojen turvallisuutta ja viihtyisyyttä. Tallirakennus on uusittu vuonna 2010. Tallissa on vesikiertoinen keskuslämmitys ja rakennus on lämpöeristetty. Sosiaalitilat ovat paremmat kuin talli X:llä. Lisäksi monet asiakkaat voivat kokea eduksi sen, että tallilla ei ole tunti-toimintaa, mikä voi rajoittaa omaa harrastamista. Esimerkiksi useimmissa ratsastuskouluissa on rajoitettu kentänkäyttö hevosenomistajilta ratsastuskoulutuntien ulkopuolelle.

Kilpailija B:n kotisivuilta ei löytynyt palvelun hintatietoja ja ne piti selvittää puhelinsoitolla. Selvisi, että täysihoitopalvelu on edullinen, vain 300 euroa kuussa, ottaen huomioon tallin tilat ja palvelun. On huomattava kuitenkin sijainnin merkitys hinnoittelussa, esimerkiksi Helsingin alueella täysihoitopaikat maksavat useimmiten 700 - 1000 euroa kuussa.

Kilpailija C on hieman Auran keskustasta kauempana, mutta kuitenkin kohtuullisen matkan päässä sijaitseva ratsastuskoulu, joka tarjoaa myös täysihoitopaikkoja. Kilpailija C:n erikoisuus on maasto- ja matkaratsastustoiminta, joita se harjoittaa tavallisten ratsastustuntien lisäksi. Yritys järjestää myös ponijeluita ja talutusratsastusta, sekä tallisynttäreitä.

Kilpailijan kotisivuilla mainitaan ratsastustuntitoiminnan olevan pienimuotoista, mutta tapahtumakalenteria selaamalla huomaa tunteja olevan säännöllisesti viisi kertaa viikossa kahdesta kolmeen tuntia. Ryhmien osallistujamäärästä ei ollut mainintaa. Ratsastustuntien hinnat ovat keskimääräisiä, mutta kuitenkin noin viisi euroa kalliimpia kuin talli X:llä. Kuten kilpailija A, myös kilpailija C tarjoaa pidempiä maastoratsastustunteja hieman kalliimmalla hinnalla kuin normaalit ratsastustunnit.

Täysihoitopaikkojen mainonnassa Kilpailija C painottaa yksilöllistä hoitoa. Vuokraan sisältyvät asiat eivät kuitenkaan poikkea muista kilpailijoista, lukuun ottamatta hevosen lääkityksen hoitamista omistajan puolesta. Lisäksi talli tarjoaa lisämaksua vastaan hevosen infrapunahoitoja. Täysihoitopaikanvuokra on 360 euroa kuukaudessa, mikä on

kohtuullinen summa ottaen huomioon, että ajomatka Turun keskustasta on vain noin puoli tuntia.

Kilpailija C:n etu on mahdollisuus painottua maasto- ja matkaratsastukseen. Yritys on toiminut kaksi kertaa matkaratsastuksen suomenmestaruuden kilpailukeskittymänä. Tämä vetää puoleensa asiakkaita, jotka ovat kiinnostuneita kilpailemaan tai jo kilpailevat matkaratsastuksessa ja myös harrasteratsastajia, jotka eivät ole kiinnostuneita kehittymään koulu- tai esteratsastuksessa tai harrastavat muuten vain ennemmin kentän aitojen ulkopuolella. Hyvät ratsastusmaastot ovat usein myös kriteerinä tavalliselle hevosenomistajalle. Kilpailija C:n ratsastusmaastoihin verrattuna talli X:n ratsastusmaastot ovat erittäin huonot. Kilpailija C antaa hyvin esimerkkiä siitä, miten ratsastuskouluyritys voi erottua kilpailijoistaan erikoistumalla tiettyyn ratsastuslajiin.

Luokittelen Kilpailija C:n talli X:n marginaalikipailijaksi, koska yritys sijaitsee vähän kauempana Auran ulkopuolella.

Kilpailija D on myös marginaalikipailija. Yritys sijaitsee eri alueella, mutta kuitenkin kohtuullisen ajomatkan päässä Aurasta. Ratsastustuntitoiminta on hyvin samankaltaista kuin talli X:llä; painopiste on kouluratsastuksessa ja pienimuotoisessa esteratsastuksessa. Osallistujamäärä ratsastustunneilla on neljä tai viisi asiakasta ja tunnin hinta on taas noin viisi euroa korkeampi kuin talli X:llä. Kyseessä on iso talli, mutta ratsastuskoulutoiminta on pienimuotoista, sillä ratsastustunteja järjestetään vain kolmesti viikossa kesäaikaan ja talviaikaan neljästi viikossa. Tuntikäytössä hevosia on vain noin kymmenen, mikä vastaa talli X:n hevosmäärää.

Kilpailija D:n kotisivuja tutkimalla huomaa, että heidän toimintansa on painottunut ravihevosiin ja siitokseen. Yrityksellä on omia ravureita lähemmäs kuusikymmentä kappaletta, joista muutamaa käytetään ratsastustunneilla. Yksityisiä hevosia löytyy viisi kappaletta, joista yksi on tuntikäytössä. Täysihoitotallipaikoista ei löydy lisätietoa ja niitä ei mainosteta.

Kuten muutkin kilpailijat, Kilpailija D tarjoaa pidempiä maastoratsastustunteja asiakkailleen. Kahden tunnin maastoratsastus maksaa kilpailijalla 35 euroa, eli kymmenen euroa enemmän kuin normaali ratsastustunti. Tämä käytäntö näyttää olevan yleistynyt lähivuosina, mutta ei kuitenkaan ole käytössä talli X:llä.

Erikoisuutena Kilpailija D tarjoaa juhla-ajelupalvelua. Hevoskärryajelun voi tilata esimerkiksi häihin tai muihin tapahtumiin. Lisäksi yrityksellä on erillinen rakennus, jossa

voi järjestää erilaisia tilaisuuksia tai vuokrata vaikka kaveriporukan käyttöön. Rakennuksessa on oma sauna ja keittiö ja se toimii myös leiriläisten majoituspaikkana. Ratsastusleirejä järjestetään paljon keväästä syksyyn erilaisilla teemoilla.

Yksi talli X:än kilpailijaryhmistä ovat lisääntyneet **kotitallit**. Ratsastusharrastuksen yleistymisen myötä, ihmiset ovat alkaneet pitämään hevosia omissa kotipihoissaan. Usein tallit ovat hyvin pieniä ja hevosia on vain muutama. Kotitallienpitäjät tarjoavat karsinapaikkoja ja täysihoitoa hyvin edullisesti, koska tavoitteena on useimmiten kattaa vain omien hevosten pidosta aiheutuneet juoksevat kulut.

Kotitalleissa puitteet ovat yleisesti paljon huonommat kuin yritysmuotoisissa talleissa, koska esimerkiksi kovin harvalla on ratsastuskenttää omassa pihassaan. Pienet tallit houkuttelevatkin enemmän asiakkaita, joilla on hevonen joutilaana tai eläkeiässä, jolloin rahallinen panostaminen kunnollisiin puitteisiin ei ole kannattavaa. Monesti hevosten yksilölliseen hoitoon panostetaan enemmän kotitalleissa kuin isommissa yritysmuotoisissa talleissa.

Selatessani Suomen suurimman hevosmarkkina-sivuston tallipaikkailmoituksia Varsinais-Suomen alueelta huomasin, että noin puolet ilmoituksista on pienten kotitallien ilmoituksia. Tallipaikkojen hinnat vaihtelevat paljon 200 eurosta lähelle 400 euroa. Sijainnilla oli suurin merkitys tallipaikan hintaan; mitä kauempana Turusta, sitä edullisempi.

3.4.1 SWOT-analyysi

Alla oleva SWOT-nelikenttäanalyysi on rakennettu erityisesti siitä näkökulmasta, mitkä ovat talli X:n ominaisuuksia verrattuna kilpailijoihin. SWOT-analyysissä käsitellään sekä ratsastuskoulun ominaisuuksia että täysihoitotallin ominaisuuksia. Analyysin painopiste on kuitenkin ratsastuskoululla, sillä se on yrityksen päätoimintamuoto.

Taulukko 1. SWOT-analyysi

<p><u>Vahvuudet</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Hinnoittelu kyetään pitämään asiakkaille alhaisena - Opetus on pienten ryhmäkokojen ansiosta yksilöllistä ja näin asiakas saa enemmän rahoilleen vastinetta - Slow feeding –ruokinta edistää tuntihevosten terveyttä ja houkuttelee asiakkaita - Toimivat ja siistit tilat ja hyväpohjaiset tarhat ja ratsastuskenttä vähentävät työtunteja - Riittävät laitumet kesälle; helpottavat hevosten ruokinnassa ajallisesti ja taloudellisesti, myös täysihoitopaikka-asiakkaille tärkeää 	<p><u>Mahdollisuudet</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Sijainti on loistava, Auran asutuskeskittymästä kävelymatkan päässä, mikä vaikuttaa siihen, että asiakaskunta saattaa lisääntyä ajan kuluessa, jos yrityksen tunnettavuus paranee - Ratsastusharrastuksen suosion kasvu - Ulkopuolisten ratsastusvalmentajien opetuskäynnit saattavat vaikuttaa positiivisesti jo kokeneempien ratsastuskoululaisten jäämiseen yrityksen asiakkaaksi
<p><u>Heikkoudet</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Yrittäjän aikapula estää toiminnan laajentamista - Osa hevosista ei ole täysin sopivia aktiiviseen tuntikäyttöön, mutta niiden ylläpito vie yhtä paljon rahaa kuin aktiivisen tuntihevosen - Yrityksen tunnettavuus on vielä heikko - Tallilla tai sen lähistöllä ei ole maneesia 	<p><u>Uhat</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Huonot talviajan kelit saattavat vaikuttaa asiakasmäärään ja palvelun laatuun, mutta kulut ja työtunnit kasvavat talviajalla - Hintojen nousu esimerkiksi hevosrehuissa ja kengityksessä - Pienet kotitallit yleistyvät edelleen ja ne pystyvät tarjoamaan palveluja edullisemmin

3.4.2 Päätelmät analyysistä

Kilpailija-analyysistä voidaan todeta, että talli X kykenee erottautumaan kilpailijoistaan hinnoittelulla ja yksilöllisellä palvelulla. Talli X:llä on kaikkia kilpailijoita alhaisemmat ratsastustuntihinnat, mutta ryhmäkoot ovat melko pieniä muihin ratsastuskouluyrityksiin verrattuna. Tämä ominaisuus laskee yrityksen kannattavuutta, mutta vaikuttaa asiakkaiden määrään positiivisesti. Suurin osa talli X:n asiakkaista on lapsia ja vasta-alkajia,

joten opetuksen taso ja hevosten laatu vastaa asiakkaiden tarvetta. Kilpailijoiden etu on pidempi kokemus hevososalta ja oletettavasti pidempään harrastaneet saattavat valita ennemmin ratsastuskoulun, jossa opettajalla on valmiiksi koulutus ja useamman vuoden kokemus opetuksesta. Tällöin potentiaalinen asiakaskunta on paljon laajempi.

Täysihoitotallipaikkojen hinta on alueella keskimääräinen, mutta etuna on yrityksen sijainti ja slow feeding –ruokinnan ja hevosten pitkien ulkoiluaikojen markkinoiminen. Hevosten heinäruokinnan vaikutuksesta eläimen terveyteen ja hyvinvointiin puhutaan yhä enemmän ja useammalle hevosenomistajalle on tärkeää, että hevosta ei seisoteta sisällä luonottomia aikoja. On kuitenkin huomattava, että vaikka tallilla keskitytään hevosten hyvinvointiin, potentiaaliset asiakkaat saattavat valita toisen tallin, koska he eivät halua harrastaa ratsastuskoulun yhteydessä.

Yksi kannattava ratkaisu asiakasmäärän lisäykseen ja katetuoton korottamiseen voisi olla hevospihaton rakentaminen. Koska monia hevosenomistajia kiinnostaa tarjota hevoselleen luonnollisemmat olot, on hyvin tehdyt ja huolletut pihattoratkaisut kysyttyjä. Tämä mahdollistaisi myös tuntihevosmäärän lisäämisen.

Erikoistuminen tiettyyn ratsastuksen lajiin voisi tuoda yritykselle lisää tunnettavuutta ja kiinnostavuutta. Yrittäjä kilpailee itse kenttäratsastuksessa ja hänellä on ollut ideana rakentaa lähimaastoon maastoesterata. Maastoesteradan rakentaminen ja painottuminen kenttäratsastukseen antaisi mahdollisuuden erottautua kilpailijoista, sillä maastoesteradat ovat erittäin harvinaisia ratsastuskouluilla ja hevostalleilla ylipäätään.

4 LOPUKSI

Tämän opinnäytetyön tavoite oli selvittää uuden ratsastuskouluyrityksen talli X:n kannattavuutta ja toimia samalla apuvälineenä yrityksen talouden tarkastelussa. Selvitys tehtiin käyttämällä jo olemassa olevia tietoja kustannuksista ja myynnistä, sekä hake-malla tietoa kilpailijoista internetlähteistä. Jouduin käyttämään tutkimuksessa myös omaan arvioon ja kokemukseen perustuvaa tietoa.

4.1 Tutkimustulokset

Tutkimuksessa kävi ilmi, että yrityksen toiminta ei ole tämänhetkisellä toimintamallilla kannattavaa, jos tarkoituksena on saada toiminnasta tuottoisaa. Yrittäjän oma työnvas-tine jää erittäin pieneksi ja yrityksen tulos menee nopeasti tappiolle yllättävien kulujen tai kustannusnousujen myötä.

Kilpailijoihin nähden yrityksellä on melko hyvä asema sijainnin ja hinnoittelun puolesta. Markkinoimalla yritystä enemmän asiakasmäärä saattaisi lisääntyä huomattavasti, jol-loin yrityksen kannattavuus nousisi. On kuitenkin harkittava, riittävätkö yrittäjän resurs-sit asiakasmäärän lisäykseen.

Tutkimuksen edetessä selvisi myös, että yritys olisi paljon kannattavampi, jos yrityksen toiminta keskittyisi täysin myymään vain täysihoitotallipaikkoja. On kuitenkin otettava huomioon, että vertailu kohteena oli yrityksen nykyinen toiminta, joka on lähtenyt käyn-tiin vasta muutama kuukausi sitten. Tulos vertailussa saattaisi olla täysin erilainen, jos nykyistä toimintaa kehitettäisiin kannattavammaksi.

4.2 Tutkimuksen arviointia

Koen, että tutkimus tulos on luotettava, sillä suurin osa laskelmista ja arvioinneista pe-rustuu toteutuneisiin kuluihin ja myyntiin. Uskon tutkimuksen antavan toimeksiantajalle hyödyllistä ja realistista tietoa siitä, mikä yrityksen taloudellinen tilanne tulee olemaan nykyisellä toiminnalla ja mikä on yrityksen asema lähialueen kilpailijoihin nähden.

Hevosalan yrittäjät toimivat usein vailla tarpeellista tietoa ja taitoa yrityksen taloudenhal-linnasta. Yrittäjän työmäärä alalla on valtava ja työ on erityisesti fyysisesti raskasta.

Harvalla hevosalan yrittäjällä on varaa palkata vakituista työntekijää ja yrityksen pienituloisuus ja suuri työmäärä heijastuvat negatiivisesti asiakaspalveluun ja hevosten hyvinvointiin. Lopputuloksena asiakkaat äänestävät jaloillaan ja yrittäjä saattaa joutua laskemaan hintoja entisestään uusien asiakkaiden houkuttelemiseksi. On siis selvää, että hevosalan yrittäjien tulisi kiinnittää enemmän huomiota taloudelliseen kannattavuuteen.

Oman oppimiseni kannalta työ oli erittäin hyödyllinen. Opin paljon teoriaosaa kirjoittaessani ja pääsin kehittämään laskentataitoja ja Excelin käyttöä. Tarkoituksena oli tehdä tutkimusosasta laajempi laskelmien osalta, mutta oma osaamattomuus ja aikapula vaikuttivat tavoitteisiin negatiivisesti. Koen tämän opinnäytetyön kuitenkin tärkeäksi oman oppimiseni ja toimeksiantajan kannalta.

4.3 Kehitysehdotukset ja jatkotutkimusideat

Ratsastuskoulutoiminnan kannattavuutta kehittääkseen yrittäjän tulisi ottaa huomioon minkälaiset hankinnat ovat järkeviä. Ratsastuskouluhevosi ostettaessa painotus pitäisi olla sillä, että hevonen kuluttaa vähän resursseja ja on käytettävissä monenlaisilla asiakkailla. Tallitilojen koko potentiaali ei ole käytössä tällä hetkellä, joten jos yrittäjä tekisi esimerkiksi kaksi järkevää hevoshankintaa, voisi asiakasmäärää lisätä noin kuudelta toista asiakkaalla viikossa, ilman että työmäärä lisääntyisi huomattavasti. Tämä lisäisi myyntiä noin kolmellasadalla eurolla viikossa.

Yksi tapa siis kehittää toiminnan kannattavuutta on hevosmäärän lisääminen. Tämän myötä asiakasmäärää voisi lisätä. Ratsastustuntien määrää ei kuitenkaan tarvitsisi välttämättä kasvattaa asiakasmäärän kasvun myötä, sillä ryhmäkoot ovat tällä hetkellä yleisesti ottaen erittäin pieniä.

Toinen tapa lisätä toiminnan kannattavuutta on markkinoida täysihoitopaikkoja suuremmalla volyymilla ja hakea lisää asiakkaita ja myyntiä sitä kautta. Kuten tutkimuksessa tuli ilmi, täysihoitopaikkojen myynti on nykyisellä toimintatavalla kannattavampaa kuin ratsastuskoulutoiminta. Yrityksellä on kaikki edellytykset kilpailla täysihoitotalli-paikka-asiakkaista, sillä hinta, puitteet ja palvelu ovat erittäin hyvällä mallilla ja yrityksen sijainti on hyvä.

Molemmissa kehittämisideoissa on otettava huomioon työmäärän ja kulujen lisääntyminen hevosmäärän lisäyksen myötä, joten jos yrittäjän resurssit eivät tähän riitä, jää

jäljelle ajatus tuntihevosten vaihtamisesta sopivampiin yksilöihin, jotka pystyvät tekemään enemmän tunteja ja soveltuvat paremmin kaikenlaisille ja -kokoisille ratsastajille.

Erottuakseen kilpailijoista yrittäjä voi lähteä kehittämään ideaa maastoesteradan rakentamisesta. Talli voi markkinoida itseään ratsastuskouluna, jossa voi opetella kenttäratsastuksen alkeet. Yrittäjällä on tarkoituksena järjestää tulevaisuudessa ratsastusleirejä ja maastoesterata lisäisi varmasti asiakkaiden mielenkiintoa. Lisäksi se olisi täysihoitotallipaikka-asiakkaille yksi houkutteleva ominaisuus.

Tämä opinnäytetyö voi toimia lähtöpisteenä toiminnan kehittämiseksi, sillä yrityksellä on paljon potentiaalia muuttaa toimintansa kannattavuutta paremmaksi. Jatkotutkimuksena voisi selvittää laajemmin Varsinais-Suomen alueen ratsastuskoulujen toimintaa ja kehitystä. Aloittelevalle hevosalan yrittäjälle olisi arvokasta tietää, minkä tyyppiset tallit ovat pärjänneet alalla ja millä keinoin; minkälaisilla tekijöillä on eniten painoarvoa toiminnan jatkuvuudelle ja kannattavuudelle.

LÄHTEET

Aalto University Wiki. Teollisuustalous. Tuotantotalouden peruskurssi. Tuotekustannuslaskenta. Viitattu 8.10.2016. <https://wiki.aalto.fi/display/TU22/4.+Tuotekustannuslaskenta>

Eskola A., Mäntysaari A. 2006. Menestys: Kannattavuuden hallinnan perusteet. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy

Etelä-Savon ammattiopisto. Eskoppi. Kannattavuus. Viitattu 2.10.2016. <http://www.eskoppi.fi/mod/book/view.php?id=12828&chapterid=4819>

Järvenpää M., Lämsiluoto A., Partanen V., Pellinen J. 2010. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Helsinki: WSOYpro

Kamensky M. 2014. Strateginen Johtaminen – Menestyksen Timantti. Helsinki: Talentum.

Laitinen E. K. 2007. Kilpailukykyä hinnoittelulla. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.

Lotti L. 2001. Tehokas markkina-analyysi. Juva: WS Bookwell Oy

Raatikainen L. 2001. Liikeideasta Liikkeelle. Helsinki: Oy Edita AB.

Suomen Ratsastajainliitto. Ratsastustietoa. Viitattu 1.10.2016 <http://www.ratsastus.fi/ratsastustietoa>

Suomen Ratsastajainliitto. Tarkempaa tilastotietoa ratsastuksesta. Viitattu 1.10.2016 <http://www.ratsastus.fi/tilastotietoa>

Tampereen ammattikorkeakoulu. Täydennyskoulutus. Kannattavuusajattelu ja kannattavuuden parantaminen. Viitattu 2.10.2016. <http://www.tamk.fi/-/kannattavuusajattelu-ja-kannattavuuden-parantaminen-1>

Tieto. Yritystoiminta. Viitattu 1.10.2016 <http://www.tieto.osaavayrittaja.fi/katetuottolaskenta>

Työtehoseura. Talousopas metsuri- ja metsäpalveluyrittäjille. Kustannuslaskenta. Viitattu 4.10.2016. <http://www.tts.fi/index.php/talousopas/kustannuslaskenta>